

Management de l'opportunisme dans les réseaux des organisations de l'ESS¹

Hassane EL MACHHOUR

Enseignant Chercheur

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Fès – Maroc

Hassane.elmachhour@usmba.ac.ma

RESUME

Les organisations devront faire face aujourd'hui à un dilemme organisationnel préoccupant. D'une part, elles sont obligées de s'intégrer dans les réseaux inter organisationnels pour bénéficier de différents avantages, sans pour autant être victime des comportements opportunistes des autres acteurs. La problématique de notre recherche consiste à comprendre comment les organisations de l'ESS gèrent le phénomène de l'opportunisme dans les réseaux. L'objectif étant de délimiter d'abord le concept d'opportunisme pour distinguer le comportement légitime de ce qui ne l'est pas, puis l'identification des stratégies adoptées pour la gestion de l'opportunisme. Pour ce faire, une enquête qualitative a été effectuée sur 9 structures de l'ESS appartenant à différentes formes de réseaux au Maroc. Les résultats montrent que l'opportunisme peut être considéré comme une opportunité et non plus une contrainte.

Mots clés :

réseau ; opportunisme ; économie sociale et solidaire ; association, coopérative

¹ ESS : Economie sociale et solidaire qui renvoie aux organisations qui visent la promotion du social et de l'environnement tout en se basant sur les opérations économiques.

I- INTRODUCTION

Si la mise en réseau devient une condition sine qua non pour réussir la mission des organisations de l'ESS, plusieurs contraintes peuvent freiner son processus. L'interaction de plusieurs acteurs peut surgir le phénomène d'opportunisme. Il s'agit d'un concept central dans le fonctionnement des réseaux², Ce qui limite, entre autres, son développement³. La théorie des organisations et le management stratégique a montré le risque d'interruption des relations d'échanges à plus ou moins brève échéance en cas d'une situation d'opportunisme⁴. En absence de confiance, les acteurs ne peuvent pas s'engager dans une longue haleine.

En revanche, il est important de bien cerner ce phénomène d'opportunisme pour éviter toute confusion entre différents comportements. Par essence, les organisations s'engagent dans un processus de mise en réseau en adoptant des stratégies qui peuvent maximiser leurs profits. L'analyse stratégique initiée par M. Crozier et E. Friedberg (1977) a mis en relief le concept de stratégie d'acteur qui se développe dans un groupe pour maintenir, défendre ou maximiser les intérêts personnels⁵. En effet, le comportement d'opportuniste apparaît dans ce sens légitime. Mais à partir de quel moment, et dans quel cas ceci peut être considéré inacceptable.

Notre objectif consiste à délimiter d'abord le concept d'opportunisme pour distinguer entre le comportement légitime de ce qui ne l'est pas. La gestion de l'opportunisme constitue un élément décisif dans la réussite des réseaux de l'ESS.

La problématique principale de notre recherche consiste à comprendre **comment les organisations de l'ESS gèrent le phénomène de l'opportunisme dans les réseaux.**

Pour aborder cette problématique, il nous semble pertinent d'adopter la méthodologie qualitative basée sur une stratégie des entretiens semi directifs. Vu le contexte spécifique des organisations de l'ESS au Maroc, la recherche documentaire ne nous permettra pas d'avoir des données suffisantes sur le phénomène étudié, par ce que nous avons une faible documentation dans ce type d'organisations. D'autre part, l'observation participante qui sera probablement plus adéquate pour notre question de recherche, nous n'avons pas pu disposer du temps et des moyens exigés.

Pour mieux garantir la pertinence des données, nous avons ciblé les présidents et les responsables des organisations qui ont vécu et supervisé l'expérience des organisations lors de sa mise en réseau. Ainsi nous avons essayé de les contacter directement sans passer par les responsables du réseau pour éviter le biais d'information. Ces derniers peuvent nous orienter

² Xavier Lecocq, 2004, « Une approche socio-cognitive de l'opportunisme : le cas d'un réseau interorganisationnel européen », M@n@gement 2004/3 (Vol. 7), p. 109-135.

³ B. de Montmorillon, 1997, in François F, la mangement stratégique des réseaux inter organisationnelles à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse, revue des sciences de gestion, 2008/2 n° 230 p 35 à 43

⁴ François F, 2008, le management stratégique des réseaux inter organisationnelles à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse, revue des sciences de gestion, 2008/2 n° 230 p 35 à 43

⁵ Crozier, M., Friedberg, E. L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Paris : Éditions du Seuil, 1977.

vers les organisations bien déterminées pour embellir l'image du réseau. Ce qui a compliqué notre processus d'enquête. Il nous fallait plus d'efforts pour trouver les organisations membres des réseaux sans passer par les réseaux eux-mêmes.

En somme nous avons adopté une approche holistico-inductive basée sur « Grounded theory » développé par Glaser et Strauss (1967), en appliquant une méthodologie qualitative sur 9 cas d'organisations qui font partie des réseaux au niveau du Maroc au moins depuis trois ans. De même nous avons essayé d'avoir dans notre échantillon les différents types des réseaux (provincial, régional et national).

Dans un premier temps nous nous focaliserons sur la caractérisation du concept d'opportunisme en analysant les différentes approches théoriques. Puis nous aborderons les mécanismes proposés dans la revue de littérature pour gérer le phénomène étudié. Pour arriver enfin à la présentation de l'étude empirique en analysant les données collectées et discuter les résultats.

II- Formes de l'opportunisme et réactions des organisations

Les recherches effectuées sur le phénomène de l'opportunisme ont fortement évolué. Les premières se sont intéressées à la phase de l'action opportuniste par rapport à la conclusion du contrat. On distingue alors la forme ex ante et ex post. La deuxième génération des recherches s'est focalisée sur les stratégies et les techniques du comportement opportuniste. A partir des années 2000, une nouvelle voie de réflexion émerge. L'identification du comportement opportuniste ne se base plus sur les normes générales mais plus sur les interprétations des acteurs. Ainsi certains travaux commencent à s'intéresser aux aspects positifs.

1. Formes d'opportunisme

Après avoir étudié les différentes typologies de l'opportunisme ; nous avons essayé de les synthétiser dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Typologie de l'opportunisme

	objectif	auteurs	typologie
Quand ?	Moment de l'action d'opportunisme par rapport à la conclusion du contrat	Williamson (1985)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ex ante 2. Ex post « Hold up » 3. Ex post « Hasard moral »
Comment ?	stratégies et techniques de l'opportunisme	Wathne et heide (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Non-respect des engagements 2. Violation des engagements 3. Refus de s'adapter 4. Renégociation forcée
		Lapointe et Pageau (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tricherie 2. Trahison 3. Temporalisation

		Aline BOISSINOT (2007)	9 stratégies en croisant l'expression temporelle de Williamson et les modalités de Lapointe et Pageau
Pourquoi ?	L'intention de l'opportunisme	Courant institutionnel	1. Etre opportuniste 2. Saisir une opportunité

Elaboré par nos soins

Cependant, l'opportunisme reste un phénomène difficile à cerner car il comporte une dimension socio-cognitive⁶. La qualification de l'opportunisme dépend souvent de l'interprétation des acteurs en fonction des normes sociales construites. La question principale qui s'impose ensuite concerne la gestion de ce phénomène.

2. Réaction des organisations vis-à-vis de l'opportunisme au sein des réseaux

Suite à ce cadre d'analyse synthétique et les éléments théoriques précédents, nous proposons une matrice qui déterminera les critères pouvant servir à comprendre la réaction des membres du réseau vis-à-vis d'une action d'opportunisme. Elle ne permettra ensuite d'identifier les stratégies adoptées pour bien exploiter les potentialités offertes par l'environnement externe d'une part et de sauvegarder les liens avec les autres membres du réseau. Les critères principaux sont en relation avec la position de l'acteur dans le réseau ; la nature des ressources exploitées (propre, commune) ; le respect des clauses explicites du contrat et l'étendue temporelle des effets de l'action de l'opportunisme.

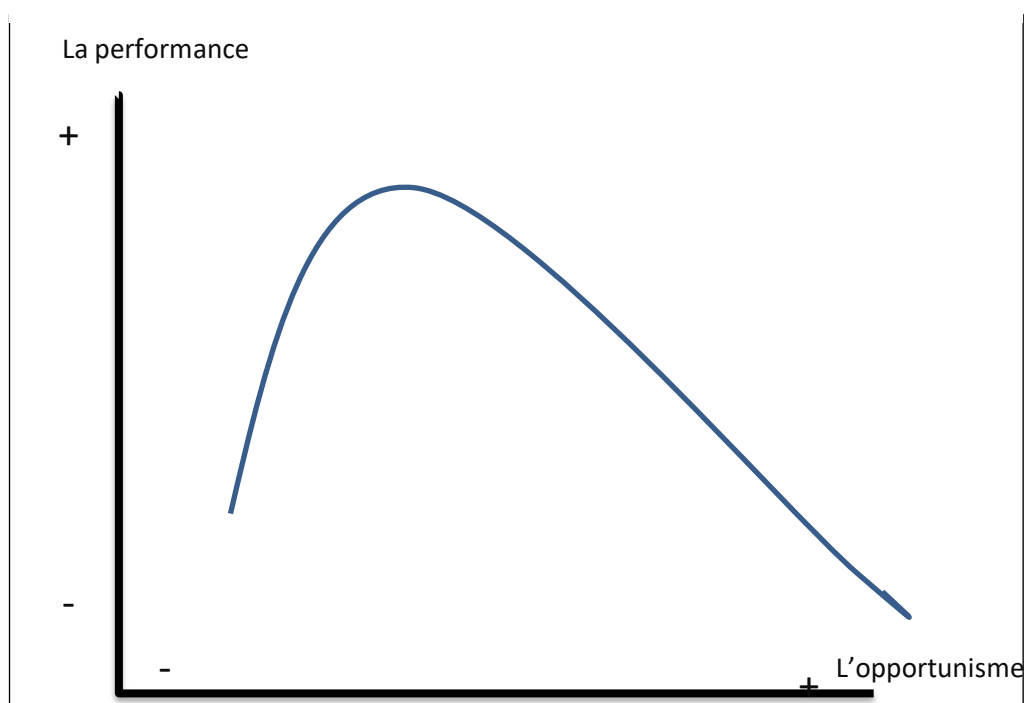
Tableau 2 : réaction des membres du réseau vis-à-vis d'une action d'opportunisme

	Accepter le comportement opportuniste	Refuser le comportement opportuniste
Position de l'acteur opportuniste	Si l'acteur opportuniste occupe une position principale dans le réseau, les autres membres tendent à accepter certains comportements opportunistes	Les membres du réseau peut ne pas tolérer le comportement opportuniste d'un membre nouveau ou à faible rôle dans le réseau.
La nature des ressources exploitées	l'acteur opportuniste se base principalement sur ses ressources propres dans son comportement opportuniste	l'acteur mobilise les ressources des autres membres
L'étendue temporelle des effets de l'action de l'opportunisme	L'action d'opportunisme rate une opportunité de développement pour le réseau dans le futur	L'action détériore les investissements engagés par les membres du réseau dans la passé.
Respect des clauses explicites du contrat	Exploiter les failles du contrat pour mener une action d'opportunisme	Contourner d'une manière explicite une clause du contrat
La nature et le nombre des membres victimes	Peu de membres ou seul les membres secondaires sont impactés négativement	Les éléments principaux et la majorité des membres sont impactés négativement
Type du réseau	Un réseau non ou peu formalisé ; un réseautage provisoire	Un réseau permanent, très formalisé et structuré par des mécanismes

⁶ Xavier Lecocq, « Une approche socio-cognitive de l'opportunisme : le cas d'un réseau interorganisationnel européen », M@n@gement 2004/3 (Vol. 7), p. 109-135.

A l'issue de cette analyse, nous pouvons conclure que la gestion de l'opportunisme suppose la prise en compte de son degré. Ce dernier peut être déterminé par quelques indicateurs : nature de l'acte ; répétition de l'acte et son impact sur la pérennité des organisations. Le schéma ci-après montre la corrélation entre l'opportunisme et la performance des membres du réseau comme on la perçoit d'après cette revue de littérature.

Figure 1 : l'impact de l'opportunisme sur la performance



III- Méthodologie de la recherche

Concernant la méthodologie, le choix entre la démarche qualitative et la démarche quantitative renvoie à analyser les paramètres de la recherche. Il nous est apparu plus opportun de nous aligner sur une méthodologie qualitative. Notre étude est élaborée dans un contexte singulier et sur un sujet très peu abordé. La gestion de l'opportunisme dans les réseaux des organisations de l'ESS. C'est un phénomène qui nécessite une exploration en analysant tous les facteurs pouvant intervenir dans ce processus. Ceci nous permettra de comprendre le phénomène et de construire une connaissance à partir du terrain. Notre démarche sera plus ouverte pour pouvoir discerner les différents aspects du processus. Et ce sans être limité par le cadre théorique.

Nous avons conduit démarche d'échantillonnage, selon les principes de la méthodologie qualitative et prenant en compte plusieurs critères, nous avons choisi d'enquêter 9 cas des organisations de l'ESS qui sont membres depuis au moins 3 ans des réseaux formels, au niveau local, régional ou national. L'échantillon a été limité aux coopératives et aux associations à caractère économique. Les autres composantes de l'ESS ont été exclues à cause de leurs caractéristiques particulières. La sélection des cas a dû prendre en compte la diversité de la population totale, la typologie des réseaux, la diversité des territoires géographiques (nord, est, sud et ouest). Les stratégies d'enquête sont multiples, mais vu le contexte de notre recherche, nous avons privilégié les entretiens semi-directifs que nous avons enregistrés et retranscrits. Pour assurer la triangulation des données, nous avons procédé à une analyse des données par deux méthodes : l'analyse textuelle et l'analyse de contenu. La première a été réalisée par le logiciel Iramuteq en se basant sur plusieurs techniques notamment l'analyse factorielle des correspondances et la classification de Reinert. L'objectif étant d'explorer et de relever les thématiques et les catégories pour faciliter la deuxième analyse. Pour notre travail, nous avons opté pour le logiciel RQDA. Il est important de signaler que le rôle des logiciels se limite à l'organisation des données et à la réalisation des calculs statistiques.

IV- Analyse des résultats et discussion

1. Perception de l'opportunisme par les organisations étudiées

Le profil des réseaux inter-organisationnels est fortement conditionné par le phénomène de l'opportunisme. Il s'agit d'un concept central dans le fonctionnement des réseaux⁷. L'analyse de ses formes et son ampleur dans les organisations de l'ESS nous permettra inéluctablement d'approcher le climat d'apprentissage organisationnel. Nous envisageons d'analyser, dans un premier temps, les différentes stratégies d'opportunisme identifiées par les représentants des 9 cas étudiés. Puis, notre étude s'intéressera à la nature des opportunistes et l'impact de ce phénomène sur le fonctionnement des réseaux.

D'emblée, il est fondamental de noter que la majorité des acteurs enquêtés ont confirmé l'existence du phénomène de l'opportunisme. Le président de l'organisation Ai8 confirme que « il y a des associations qui exploitent d'autres associations dans le cadre du réseau ». Un autre acteur évoque que les réseaux sont créés juste pour exploiter les autres. Le président de K1 soutient que « Ils mettent en place des réseaux juste pour exploiter les autres ... c'est l'opportunisme ». Cependant, le président de F9 insiste sur l'existence de l'opportunisme aussi bien au niveau matériel qu'immatériel (« l'opportunisme matériel et immatériel existe partout »). Force est de constater alors l'ampleur de ce phénomène. Il est considéré comme une limite majeure de la promotion des réseaux. Plusieurs organisations refusent d'adhérer aux réseaux seulement pour éviter ce type de comportement. La mise en réseau est le synonyme de l'opportunisme dans les représentations de la plupart des acteurs. Les citations suivantes confirment nettement ce constat :

⁷ LECOCQ X., 2004, « Une approche socio-cognitive de l'opportunisme : le cas d'un réseau interorganisationnel européen », M@n@gement 2004/3 (Vol. 7), p. 109-135.

- Ai8 : « Parfois, certaines associations craignent l'opportunisme des réseaux »
- M4 : « Parfois, il y a des coopératives qui manquent de confiance. Elles ont peur de l'opportunisme »
- Gg5 : « La préoccupation majeure des coopératives c'est de ne pas être exploitées ».
- M4 : « Certaines coopératives refusent d'adhérer aux réseaux parce qu'elles ont peur d'être exploitées »

Comme il constitue une entrave qui endigue la création et de l'extension des réseaux, l'opportunisme peut perturber son fonctionnement et même causer son échec. La résidente de Gu6 affirme que « L'opportunisme entrave le travail du réseau ». la présidente de Gg5 ajoute que « les réseaux échouent généralement parce qu'il y a un manque de confiance entre les membres, manque de compromis ».

Ce constat peut être expliqué par le manque de capacités organisationnelles des structures de l'ESS permettant la gestion efficace des alliances stratégiques. Il s'agit particulièrement de manque de capacités comportementales.

2. Formes de l'opportunisme dans les réseaux étudiés

Se réalisant par et pour l'intérêt de différentes parties : membres du conseil d'administration ; organisations membres du réseau ; le réseau en lui-même ; ou d'autres acteurs externes, l'opportunisme dans les réseaux des organisations de l'ESS peut prendre plusieurs formes dont nous avons identifiées les quatre types suivants :

- **Recherche de l'intérêt personnel avec ruse (vol) :** Les acteurs des organisations de l'ESS constatent que certains responsables des réseaux adoptent des stratégies de l'arnaque et du vol. ils ne défendent que leur intérêt personnel. Parfois ils déclarent des projets fictifs pour bénéficier de financement. Le président de K1 a déclaré que « ils (les responsables du réseau) ne travaillent que pour leur propre compte et leur intérêt ... ce sont des voleurs. Le président du réseau est le plus grand arnaqueur dans notre région ». ce qui a été confirmé par la citation du président de F9 : « parmi les problèmes dont souffrent les réseaux, c'est les projets fictifs et le vol ». Ce comportement rejoint la situation « être opportuniste » identifiée dans le courant institutionnel. En contrepartie de la situation « saisir une opportunité » qui se considère comme un opportunisme rationnel acceptable, être opportuniste et ou plus précisément chercher l'intérêt personnel est un comportement déviant qui se sert des moyens irrationnels comme la malhonnêteté⁸. C'est le cas du vol repéré dans certains réseaux de l'ESS.
- **L'exploitation des activités des organisations par le réseau :** Les réseaux peuvent s'attribuer les activités réalisées par les petites associations et les comptabilisent dans son actif sans contribuer à leur financement. Le président

⁸ BOISSINOT A. et al., 2007, « Comportements opportunistes dans les échanges entre entreprises : proposition d'une grille de lecture applicable aux relations entre industriels et distributeurs alimentaires ». 1ère journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire, Avignon

de Ai8 nous a raconté une situation dans laquelle le réseau auquel ils appartiennent n'a pas honoré ses engagements lors de l'exécution d'un projet. Le réseau a refusé de prendre en charge une partie des dépenses du projet. C'est un comportement qui a été considéré opportuniste selon les dirigeants de l'association. Le président de Ai8 annonce que « On a un exemple concret sur l'opportunisme. Un évènement que nous avons organisé dans notre région en partenariat avec un réseau mais c'était juste oralement. Nous avons dépensé environ 40000 dhs. Le communiqué de l'évènement a mentionné le partenariat, donc le partenaire doit participer dans les dépenses. Malheureusement, le réseau a refusé de cotiser parce que l'association est très petite et n'a pas les moyens pour organiser ce grand évènement. Pour moi c'est un opportunisme ... l'opportunisme existe. Il y a des gens qui exploitent les petites associations et leurs efforts. Ils essayent d'exploiter les évènements des petites associations pour dire qu'ils ont travaillé ».

Cet opportunisme est considéré, selon Wathne et Heide, comme un type de non-respect des engagements. Il s'agit d'une posture dans laquelle un membre de réseau ne respecte pas ses engagements vis-à-vis des autres partenaires. Ce comportement peut être adopté pour sauvegarder les intérêts actuels ou se prémunir des effets envisagés dans le futur⁹. Selon une autre typologie, il s'agit de « Trahisons » parce qu'une partie a cessé d'être fidèle à une autre partie ou à un membre avec qui elle est liée par une parole donnée ou une solidarité, ou la mise en œuvre d'un projet productif élaboré en commun en excluant finalement l'un des membres du réseau inter-organisationnel¹⁰.

- **Mobilisation des fonds** : Plusieurs organisations ont déclaré que les réseaux profitent de l'existence des adhérents pour mobiliser les fonds auprès des partenaires. Les financements reçus destinés à la réalisation des projets au profit des organisations membres sont accaparés en totalité ou en partie par le bureau du réseau. le président de k1 confirme que « les responsables du réseau disent aux bailleurs de fonds qu'ils nous font de l'accompagnement et gagnent de l'argent en retour... ils nous ont exploité, ils ont empoché l'argent. Ils ont tout pris ». La présidente de Gg5 confirme ce constat par la citation suivante : « Certaines coopératives refusent d'adhérer aux réseaux. Elles disent que les réseaux les exploitent pour réaliser des profits en gardant pour eux les financements reçus ». Il en est de même pour F9 et M4.

Ce comportement peut être considéré, selon le courant institutionnel, comme une situation de « saisir une opportunité » et non pas « être opportuniste ». Le bureau du réseau doit profiter du nombre croissant des membres pour mobiliser les fonds. Toutefois, il est considéré comme un comportement opportuniste

⁹ WATHNE, K., et HEIDE J., 2000, « Opportunism in interfirm relationships : forms, outcomes, and solutions », *Journal of Marketing*, Vol. 64, n° 4, pp. 36-51.

¹⁰ LAPOINTE, A., PAGEAU, S., 2000, « Les réseaux d'entreprises : saisir l'opportunité, ou être saisi d'opportunisme ? », *Actes du Cinquième Congrès International Francophone sur la PME*, Lille, octobre 2000, p. 1-17

auprès des acteurs. C'est un problème de perception négative qui émane généralement de manque de confiance.

Si le réseau n'exécute pas les projets financés au profit des organisations membres, le comportement deviendra une situation de « être opportuniste ». C'est une « tricherie » qui correspond à la stratégie N°4 de l'opportunisme selon Boissinot. C'est le fait de « promettre une action que l'on sait ne pas pouvoir conduire pour des raisons techniques ou logistiques »¹¹.

Pour ce type, le réseau reste, selon les acteurs enquêtés, le bénéficiaire principal de l'action de l'opportunisme. Mais les responsables peuvent l'être aussi.

- **Exclusion des adhérents** : les membres du bureau des réseaux sont taxés d'opportunisme dès qu'ils accordent des projets à leurs organisations sans mettre en place des critères objectifs. La présidente de Gg 5 explique cette situation ainsi « par exemple, lorsque le réseau reçoit un projet, le président essaie de l'accorder à son association et ses amis ». la présidente de Mr7 le confirme et avance que « le réseau reçoit un projet de formation ou autres, chaque membre doit le ramener à son association. Ce qui fait que seules les associations présentées dans le bureau profitent. C'est un phénomène qu'il faut éliminer ... C'est le phénomène de l'exclusion de certains membres du réseau ».

Il s'agit d'une forme d'opportunisme de « trahisons ». Les responsables du réseau manquent à leur engagement vers tous les membres en favorisant une minorité.

En somme, les acteurs de l'ESS confirment le phénomène de l'opportunisme dans les réseaux. Le tableau ci-après présente la synthèse des comportements d'opportunisme repérés dans notre enquête. La plupart de situations sont de nature « être opportuniste » (selon Williamson¹²). L'acteur entame l'action avec une intention de l'opportunisme. Quant aux visages d'opportunisme, nous avons constaté que le « Trahisons » a été déclarée dans 4 cas alors que la tricherie a été citée dans deux cas. Trois organisations n'ont pas réclamé ce phénomène dans leurs réseaux. Ce que nous pouvons expliquer à travers les remarques suivantes :

- L'organisation O2 n'est pas très impliqué dans le réseau, elle a des relations très limitées.

¹¹ BOISSINOT A. et al. 2007, op. cit.

¹² WILLIAMSON O. E., 1985, « The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting », New York (NY): The Free Press. In BOISSINOT A., 2008, « Le management des prestataires: vers une approche personnalisée de la relation? », Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1693-le-management-des-prestataires-vers-une-approche-personnalisee-de-la-relation/download>,

- La coopérative M3 a été créée et soutenue jusqu'aujourd'hui par le réseau. « J'ai rencontré plusieurs coopératives, mais je n'ai jamais entendu parler du problème de l'opportunisme » a affirmé la présidente.
- La coopérative Gg6 fait partie du bureau exécutif du réseau. en plus il semble que ce réseau adopte un style de management plus ouvert en impliquant les organisations membres. Ce qui peut rétrécir le phénomène de l'opportunisme.

Il est à signaler aussi qu'il y a quatre catégories des bénéficiaires des actions de l'opportunisme : responsables du réseau (en tant que personne), organisations ayant leur représentants dans le bureau exécutif du réseau ; le réseau lui-même ou autres acteurs externes.

Tableau 3 : Formes d'opportunisme identifiées par les acteurs de l'ESS

	Statut	région	Type du réseau	Situations d'opportunisme identifiées	Visages d'opportunisme
K1	Coopérative	Tanger – Tétouan - Hoceima	Réseau régional	- Recherche de l'intérêt personnel avec ruse (vol) - Mobilisation des fonds	- Etre opportuniste - Saisir une opportunité - Tricherie
O2	Coopérative	Tanger – Tétouan - Hoceima	Réseau national	-	-
M3	Coopérative	Fès-Meknès	Réseau provincial	-	-
M4	Coopérative	Fès-Meknès	Réseau provincial	- Mobilisation des fonds	- Saisir une opportunité - Trahisons
Gg5	Coopérative	Fès-Meknès	Réseau provincial	- Mobilisation des fonds - Exclusion des adhérents	- Saisir une opportunité - trahisons
Gu6	Coopérative	Guelmim – Tan Tan	Réseau régional	-	-
Mr7	Association	Béni Mellal	Réseau régional	- Exclusion des adhérents	- trahisons
Ai8	Association	Béni Mellal	Réseau national	- L'exploitation des activités des organisations par le réseau	- Non-respect des engagements - Trahisons

F9	Association	Oriental	Réseau national	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche de l'intérêt personnel avec ruse (vol) - Mobilisation des fonds 	<ul style="list-style-type: none"> - Saisir une opportunité - Etre opportuniste - tricherie
----	-------------	----------	-----------------	--	--

3. Gestion de l'opportunisme par les organisations étudiées

L'acquisition des capacités organisationnelles au sein des réseaux peut dépendre des stratégies adoptées pour maîtriser le phénomène de l'opportunisme. Comme il est considéré comme un élément clé dans la gouvernance des réseaux¹³, les organisations membres doivent se focaliser sur le maintien des relations de partenariat tout en maximisant les avantages et limitant les inconvénients. Savoir gérer l'opportunisme permet à l'organisation de s'impliquer davantage dans le réseau et améliorer son apprentissage organisationnel.

D'après les enquêtes réalisées, les organisations de l'ESS tendent à adopter deux approches principales face à l'opportunisme : si certains acteurs refusent catégoriquement les comportements opportunistes et préfèrent se retirer des réseaux, d'autres tendent à l'accepter pour des raisons différentes.

La première catégorie des organisations n'arrive pas à gérer l'opportunisme. Elles décident de se retirer des réseaux sans avoir le courage d'adopter d'autres stratégies alternatives. Le président de K1 annonce « Les associations membres préfèrent de quitter le réseau ». La présidente de Gu6 a expliqué ce comportement passif. Elle affirme « si tu n'es pas prêt à sacrifier, tu vas rapidement lâcher quand tu remarques un comportement opportuniste ». Ce qui renvoie aux compétences spécifiques de la gestion de l'opportunisme. D'autres organisations refusent systématiquement de rejoindre les réseaux pour éviter les acteurs opportunistes. Ceci met en évidence la défaillance des capacités comportementales des organisations de l'ESS qui n'acceptent pas la mise en réseau par crainte. C'est un constat qui a été soulevé par deux personnes enquêtées. La première (M4) confirme que « certaines coopératives refusent d'adhérer aux réseaux par ce qu'elles ont peur d'être exploitée », la deuxième (Gg5) partage cette idée en déclarant que « certaines coopératives refusent d'adhérer aux réseaux. Car ceux-ci les exploitent pour réaliser des profits en gardant pour eux les financements reçus ».

Quant à la seconde catégorie des organisations qui tendent à accepter et à gérer l'opportunisme, nous avons constaté que les raisons qui imposent le maintien des relations inter organisationnelles en cas de l'opportunisme sont multiples :

- Manque de pouvoir : si l'organisation victime de l'opportunisme ne dispose pas d'un pouvoir au sein du réseau, elle tend à accepter ce comportement. Le président de F9 déclare que « la petite association, même est consciente de cet opportunisme, elle ne peut rien faire, elle n'a pas le pouvoir dont dispose le réseau »

¹³ BOISSINOT A. et al., 2007, « Comportements opportunistes dans les échanges entre entreprises : proposition d'une grille de lecture applicable aux relations entre industriels et distributeurs alimentaires ». 1ère journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire, Avignon

- Recherche d'intérêt : quand une organisation s'attend à un intérêt à court terme comme la formation, elle accepte le phénomène de l'opportunisme. Comme le précise le président de F9 « les petites associations ne veulent pas rater la formation. Chacun cherche son intérêt ».
- Nature de l'opportuniste : certaines organisations tendent à tolérer le comportement opportuniste d'un membre s'il fournit des efforts remarquables au profit du réseau. la présidente de GG5 affirme « Certains gens peuvent tolérer un comportement opportuniste d'un membre juste par ce qu'il fait un effort remarquables ». le but étant soit la récompense de la personne opportuniste pour ses efforts, soit par crainte de départ de cette personne qui est considérée central dans le fonctionnement du réseau.
- Vouloir saisir une opportunité dans l'avenir : dans certains cas, l'acteur victime d'un comportement opportuniste dans son réseau, peut le tolérer spécialement pour attendre une situation qui lui permet de saisir une opportunité à son tour. La présidente de GG5 qui a précisé que certains le tolèrent pour qu'ils puissent saisir une opportunité à leur tour ».
- Promesse d'éviter l'opportunisme dans l'avenir : si l'acteur victime d'un opportunisme peut négocier avec la personne opportuniste et lui promet d'éviter les situations pareilles dans l'avenir, il peut le tolérer. Cette stratégie est peut être conditionnée par la nature de l'action et/ou de la qualité de la personne opportuniste. La fondatrice de GG5 explique que « Les membres peuvent tolérer le fait d'octroyer un projet à l'association du président, mais il doit discuter avec les membres pour éviter ce comportement la prochaine fois. Parce que le réseau est déjà créé, il ne doit pas se dissoudre. Ils doivent patienter ».

Comme les raisons de la tolérance sont multiples, la réaction des organisations diffèrent aussi. Si certaines restent passives sans aucune réaction, d'autres suggèrent de mener des actions de plaidoyer pour contourner le phénomène. Nous avons distingué trois stratégies :

- négociation avec le responsable dans le but d'avoir une promesse pour éviter ce comportement ultérieurement. C'est le cas qui a été relevé par l'organisation GG5 « Les gens peuvent tolérer le fait d'octroyer un projet à l'association de président, mais il doit discuter avec les membres pour éviter ce comportement la prochaine fois ».
- revendication des droits par une forte campagne de plaidoyer : certaines organisations choisissent la voie des fortes manifestations pour limiter les comportements opportunistes. La présidente de Mr7 a affirmé que «il y a des associations qui réclament en faisant du plaidoyer. Elles dérangent toujours le réseau jusqu'à qu'elles prennent leurs droits ou à devenir bien placé dans le réseau. Chacun suit sa stratégie ».
- mobilisation des autres membres pour lutter contre l'opportunisme. C'est une stratégie qui a été menée par F9 « Nous avons essayé de sensibiliser les membres du réseau, mais ils ne nous entendent pas ».

Il est intéressant de signaler que le phénomène de l'opportunisme peut avoir des retombées positives sur les organisations membres des réseaux. L'analyse des entretiens révèle que les opportunistes poussent les autres acteurs à se développer. L'acceptation de l'opportunisme se fait généralement par manque de pouvoir et manque de compétences. Par conséquent, les organisations s'efforcent d'améliorer leurs capacités organisationnelles pour ne pas demeurer victimes de l'opportunisme. La représentante de Gg5 précise que «l'opportunisme peut avoir un impact positif sur les autres membres. Parce qu'ils vont travailler davantage juste pour montrer à l'opportuniste qu'ils sont plus capables que lui ». Le même constat a été fait par le président de Ai8 « cet opportunisme pousse les associations à se construire ... l'exemple que je t'ai raconté tout à l'heure concernant l'exploitation d'un évènement, l'association a pris une leçon. Dans la deuxième version, l'association a imposé ses conditions dans un contrat écrit. Nous avons appris de l'échec de la première expérience que nous avons vécue». C'est un cas qui illustre comment l'opportunisme peut contribuer au développement des capacités organisationnelles des organisations. Lors d'une situation d'opportunisme, l'organisation a amélioré ses capacités comportementales.

A l'issue de cette analyse de la gestion de l'opportunisme, nous pouvons déduire les conclusions suivantes :

- Plusieurs organisations refusent ou se retirent des réseaux à cause de l'opportunisme, ce qui prouve un manque remarquable des capacités comportementales des organisations de l'ESS.
- La majorité des organisations pensent que l'opportunisme est une contrainte (Williamson (1985, 1993) ; Coase (2006) ; Wathne et heide, (2000)). Mais une minorité l'a conçu comme une opportunité (Dutta et al (au cours des années 1990) ; Boissinot (2009) ; Fulconis (2008))
- Aucune organisation n'a proposé le renforcement des mécanismes de contrôle formels¹⁴ pour endiguer l'opportunisme dans le réseau. elles font généralement appel aux mécanismes informels (Cg5 : « Si nous perdons de la confiance, ce n'est pas la peine d'entrer dans des relations de réseaux. C'est préférable de se retirer »).
- Le management de l'opportunisme se base principalement sur la socialisation (citation susdite)
- Certaines organisations ont adopté l'approche hétérodoxe¹⁵ qui s'inscrit dans une voie plus réaliste. Au lieu de se retirer du réseau, les acteurs acceptent l'opportunisme pour des raisons multiples dont le besoin de se développer.
- L'opportunisme peut avoir des retombées positives sur les organisations si elles arrivent à le bien gérer

¹⁴ Ibid

¹⁵ FULCONIS F., PACHE G., 2008, « Le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse », La Revue des Sciences de Gestion 2008/2 (n° 230), p. 35-43. DOI 10.3917/rsg.230.0035

- Selon la matrice de François Fulconis et Gilles Paché¹⁶, les acteurs de l'ESS tendent à accepter le cas N°4 (tolérer un comportement opportuniste à long terme : « D'autre le tolèrent pour qu'ils puissent saisir une opportunité à leur tour ») en plus du cas N°3 (accepter un comportement opportuniste à court terme : « Les gens peuvent tolérer le fait d'octroyer un projet à l'association de président, mais il doit discuter avec les membres pour éviter ce comportement la prochaine fois ») comme le montre le tableau suivant :

Tableau 4 : les quatre situations-types d'opportunisme dans un réseau inter-organisationnelle de l'ESS

		Acceptation de comportements opportunistes	
		Approche orthodoxe	Approche hétérodoxe
Dimension temporelle	Court terme	Cas n° 1 Non	Cas n° 3 Oui
	Long terme	Cas n° 2 Non	Cas n° 4 OUI

Source : adapté de Fulconis et Gilles , 2008, p. 41

V- Conclusion

Les acteurs de l'ESS enquêtés ont à plusieurs reprises évoqué le phénomène d'opportunisme. La plupart des situations signalées sont de type « être opportuniste » au sens de Williamson et rarement de type « saisir une opportunité ». La trahison et la tricherie sont les visages les plus dominants. Nous citons à titre d'exemple : la recherche de l'intérêt personnel avec ruse (vol) ; Exclusion des adhérents ; l'exploitation des activités des organisations ; etc. Il est à signaler aussi qu'il y a trois catégories des bénéficiaires des actions de l'opportunisme : responsables du réseau (en tant que personne), organisations ayant leur représentants dans le bureau exécutif du réseau ; le réseau lui-même.

Les organisations ont réagi différemment à l'opportunisme. Si certaines restent passives sans aucune réaction, d'autres suggèrent de mener des actions de plaidoyer pour contourner le phénomène. Nous avons distingué trois stratégies : négociation avec le responsable dans le but d'avoir une promesse pour éviter ce comportement ultérieurement ; revendication des droits par une forte campagne de plaidoyer ; et mobilisation des autres membres pour lutter contre l'opportunisme. Cependant, Il est intéressant de signaler que le phénomène de l'opportunisme peut avoir des retombées positives sur les organisations membres des réseaux. L'analyse des entretiens révèle que les opportunistes poussent les autres acteurs à se développer.

¹⁶ Ibid

L'opportunisme reste une réalité institutionnelle. Il constitue un élément clé de la gouvernance des réseaux¹⁷. Les travaux effectués constituent un essai de caractérisation de ses facettes. Ainsi que les stratégies adoptées pour les gérer. La synthèse révèle que certains comportements opportunistes sont acceptable et même souhaitable pour améliorer la performance du réseau. Les comportements opportunistes ne sont pas systématiquement désavantageux aux organisations, a contrario, ils peuvent être vecteurs de meilleures performances¹⁸. Si la vision classique en management stratégique aborde l'opportunisme en tant que contrainte à des effets négatifs et contre-productif, un autre courant montre que paradoxalement, un opportunisme modéré peut avoir des impacts positifs insoupçonnés sur les réseaux¹⁹. Il n'est plus la question de l'éradiquer mais l'enjeu est de savoir le gérer et de le maîtriser à travers quelques mécanismes de contrôle formels et informels. Tout en prenant en compte les coûts de chaque stratégie. Comme le souligne Aline BOISSINOT « *les managers sont donc amenés à s'interroger sur l'existence d'un point d'équilibre entre le « trop » de contrôle et le « trop » d'opportunisme* ».

D'autre part, l'opportunisme peut être considéré comme une opportunité d'améliorer la performance des organisations. Le fait d'obéir complètement au contrat du réseau et ne pas s'aventurer dans les comportements opportunistes, l'acteur peut rater des opportunités offertes par l'environnement externe du réseau. La solidarité de réseau peut empêcher les organisations à profiter des potentialités pouvant développer les compétences technologiques, commerciales et logistiques. L'opportunisme se considère alors un véritable facteur de flexibilité, de réactivité, d'adaptabilité et de proactivité. Cependant il est intéressant de relever l'importance de la réaction des responsables du réseau vis-à-vis du membre opportuniste et de son action. Il serait déterminant pour en dépasser, gérer et maîtriser dans l'intérêt du réseau.

Il est vrai que certains comportements opportunistes peuvent perturber un réseau, sans pour autant déterminer la nature de ses impacts (négatifs ou positifs), mais il peut aussi être une opportunité pour se développer autrement et ailleurs. Le réseau n'est pas un objectif en soi, il est un moyen parmi d'autres²⁰. Ce n'est que l'art des managers qui peut jouer cette aventure stratégique.

Bibliographie

Aline BOISSINOT et al. 2007, Comportements opportunistes dans les échanges entre entreprises : proposition d'une grille de lecture applicable aux relations entre industriels et distributeurs alimentaires. 1^{ère} journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire, Avignon

¹⁷ Aline BOISSINOT et al. 2007, Comportements opportunistes dans les échanges entre entreprises : proposition d'une grille de lecture applicable aux relations entre industriels et distributeurs alimentaires. 1^{ère} journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire, Avignon

¹⁸ FULCONIS F. et PACHE G. (2005), « Piloter des entreprises virtuelles. Quel rôle pour les prestataires de services logistiques ? », Revue française de gestion, n° 156, p. 167-186.

¹⁹ FULCONIS, F., (2010), « les coopérations inter-organisationnelles face au risque de sclérose organisationnelle : l'opportunisme comme source potentielle de performance ? », Timisoara Journal of economics, vol 3

²⁰ ARRECGL, J-L., et al., 1998, « Le rôle des capacités organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises : une application aux alliances », Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N°1, p. 7-25

- B. de Montmorillon, 1997, in François F, le management stratégique des réseaux inter organisationnelles à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse, revue des sciences de gestion, 2008/2 n° 230 p 35 à 43
- Crozier, M., Friedberg, E. L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Paris : Éditions du Seuil, 1977.
- Dutta, S., Bergen, M., John, G. The governance of exclusive territories when dealers can bootleg. Marketing Science, 1994, vol. 13, n° 1, p. 83-99.
- François F, le management stratégique des réseaux inter organisationnelles à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse, revue des sciences de gestion, 2008/2 n° 230 p 35 à 43
- FULCONIS F. et PACHE G. (2005), « Piloter des entreprises virtuelles. Quel rôle pour les prestataires de services logistiques ? », Revue française de gestion, n° 156, p. 167-186.
- FULCONIS, F., (2010), « les coopérations inter-organisationnelles face au risque de sclérose organisationnelle : l'opportunisme comme source potentielle de performance ? », Timisoara Journal of economics, vol 3
- Ghoshal, S., Moran, P. Bad for practice : a critique of the transaction cost theory. Academy of Management Review, 1996, vol. 21, n° 1, p. 13-47.
- Jameux, C. D'un modèle de référence à une classe de problèmes récurrents en gestion. In Voisin, C., Ben Mahmoud-Jouini, S., Edouard, S. (Éds.), Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles. Paris : Economica, 2004, p. 45-57.
- Julien, P.-A., Raymond, L., Jacob, R., Abdul-Nour, G. Introduction. In Julien, P.-A., Raymond, L., Jacob, R., Abdul-Nour, G. (Éds.), L'entreprise-réseau. Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2003, p. 1-43.
- Lapointe, A., Pageau, S. Les réseaux d'entreprises : saisir l'opportunité, ou être saisi d'opportunisme ? Actes du Cinquième Congrès International Francophone sur la PME, Lille, octobre 2000, p. 1-17
- Théret, Bruno (2003). Institutionnalismes et structuralismes : oppositions, substitutions ou affinités électives?, Cahiers d'économie politique, vol. 44, pp. 51-78. Récupéré de http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=CEP_044_0051 in Tassadit Zerdani et Marie J. Bouchard, « Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec Co-construction d'un champ institutionnel dans l'écosystème d'économie sociale et solidaire », Revue Interventions économiques [En ligne], 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2727>
- Wathne, K., Heide, J. Opportunism in interfirm relationships : forms, outcomes, and solutions. Journal of Marketing, 2000, vol. 64, n° 4, p. 36-51.
- WILLIAMSON O. E. (1985), « The economic institutions of capitalism: firms, markets,
- Xavier Lecocq, « Une approche socio-cognitive de l'opportunisme : le cas d'un réseau interorganisationnel européen », M@n@gement 2004/3 (Vol. 7), p. 109-135.